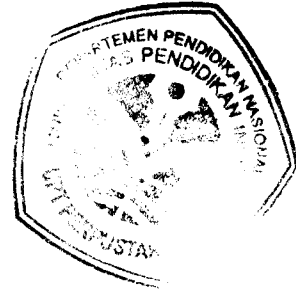


BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang

Kegiatan manusia di dalam suatu organisasi tidak akan terlepas dari adanya unsur kepemimpinan dan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin. Kedua unsur itu merupakan bagian dari usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pemimpin, suatu organisasi akan mampu berjalan dengan baik, apalagi ditunjang dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi penting adanya. Dikatakan demikian, karena dengan adanya pemimpin organisasi itu akan dapat dikendalikan. Hal ini ditegaskan oleh Siagian (1994: 4) menyatakan bahwa "mutu kepemimpinan dalam organisasi terlihat dalam kemampuannya untuk menghilangkan berbagai bentuk ancaman yang dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya".

Begitu besar peran kepemimpinan dalam organisasi, sehingga pemimpin diperlukan mampu mengendalikan berbagai ancaman yang bisa menghambat kelancaran jalannya organisasi yang dipimpinnya. Disinilah pentingnya peran seorang pemimpin untuk melaksanakan

pengawasan secara terus - menerus / kontinue. Melalui peranan ini akan tercipta nuansa organisasi yang kondusif.

Fenomena yang terjadi menjelang perubahan abad menunjukkan bahwa seorang pemimpin sangat menentukan terus bereksistensinya organisasi dalam dunia yang berubah terus menerus tersebut (Covey dalam Susanto, 1998: 266). Perilaku pemimpin sebagai manajer hendaknya berfungsi sebagai pemberi sumber (Depdikbud, 1999).

Kepampuan manajemen kepemimpinan tidak hanya seperti yang diungkapkan di atas, melainkan bagaimana seorang pemimpin mampu menjadi pengendali bagi keberlangsungan organisasi yang dipimpinnya. Pengendalian yang dimaksudkan dapat berupa kemampuan pemimpin dalam mengadakan pengawasan kepada bawahannya. Pengawasan merupakan usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai pelaksanaan tugas atau kegiatan apakah sesuai dengan semestinya atau tidak (Soejatmo, 1986).

Pengawasan merupakan suatu proses yang mana seorang pemimpin perlu mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukannya (Handyaningrat, 1994). Begitu pula di Kantor dinas pendidikan dan pengajaran di kota Bogor, pengawasan itu telah dilaksanakan oleh pihak pimpinan terhadap bawahannya.

Di dinas pendidikan dan pengajaran pengawasan sering disebut dengan istilah pengawasan melekat. Pengawasan melekat ini bagi seorang pimpinan eselon tiga di Daerah Tingkat II merupakan suatu sistem kegiatan yang tidak terpisahkan dari pekerjaan rutin. Hal ini perlu diupayakan secara terus menerus untuk meningkatkan kualitas pelaksanaannya, oleh karena itu pengawasan seorang manajer harus mengutamakan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan tugas serta dapat diwujudkan dengan baik dan benar sehingga efisiensi dan efektivitas pengelolaan pengawasan melekat mendesak segera diwujudkan, karena akan menjadi gaya dukung dalam pelaksanaan tugas dalam misi dan visi seorang pimpinan untuk menghadapi era globalisasi.

Proses pengawasan bisa dilakukan dengan multimedia dikarenakan dapat dipengaruhi oleh banyak aspek. Dalam manajemen strategis seorang pimpinan unit kerja dapat melaksanakan pengawasan termasuk ke dalam pelaksanaan kinerja seorang supervisor pada setiap jenjang pimpinan baik di daerah maupun di tingkat pusat.

Mengenai konteks tentang pengawasan perlu memperhatikan aspek-aspek ukuran dari pengawasan melekat dan kinerja seorang manajer perlu dikombinasikan. Demikian juga *adaptive strategic*, dan *real time control* akan menjadi perlindungan bersama. Pada hal-hal tertentu salah satu dari pendekatan itu tidak dapat dipisah-pisahkan satu sama

lainnya. Lebih jelasnya dikemukakan Supriadi (1997) menyatakan bahwa ruangan lingkup pengawasan melekat meliputi segala kegiatan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memantau, menilai, dan melakukan diagnosis terhadap apa yang terjadi dalam proses pengawasan tugas kerja lingkup kantor sampai nasional.

Oleh karena itu pengawasan seorang pimpinan mempunyai kedudukan yang strategis dan penting dalam pengawasan pada semua tingkatan, maka sudah menjadi keharusan bagi pemerintah untuk mendorong secara terus menerus menjadikan para pegawai di daerah maupun di pusat memiliki tenaga yang handal dan profesional dalam menjalankan tugas masing-masing.

Salah satu upaya yang telah dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut khususnya pada proses pengawasan dalam lingkup mikro atau makro adalah melalui kebijakan fungsionalisasi jabatan. Dalam analisis jabatan seorang pimpinan ditetapkan sebagai pejabat memiliki tanggung jawab dan standar kinerja tertentu.

Standar kinerja pada jabatan tertentu diarahkan untuk meningkatkan kualitas kinerja dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya sebagai aparatur pendidikan pada umumnya.

Fungsi kepegawaian pada semua jenjang dinas pendidikan dan pengajarandi daerah maupun di pusat kinerja perlu dioptimalkan sebagai

sarana untuk memacu para pegawai dengan mengutamakan pengawasan pada aspek akademik administratif.

Berkenaan dengan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti permasalahan dengan judul *"Implementasi Pengawasan Melekat dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan dan Pengajaran" (Studi Kasus di Kota Bogor tahun 1999/2000)*.

B. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Pengelolaan dan pengembangan difokuskan pada pola pengembangan oleh para pembina struktural pada tingkat Dinas Pendidikan Nasional di Propinsi Jawa Barat yang diselenggarakan oleh pemimpin. Pengelolaan dan pengembangan ini dilakukan dengan cara melaksanakan pengawasan terhadap kinerja karyawan. Melalui pengawasan yang diterapkan sebagai manifestasi kegiatan manajemen kepemimpinan, diharapkan dapat diperolehnya data yang berkenaan dengan kinerja yang dilaksanakan oleh karyawannya. Dikatakan demikian, karena pengawasan merupakan serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, secara preventif dan represiv agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Instruksi Presiden RI No. 1/1989).

Dari instruksi tersebut terlihat bahwa fungsi manajemen kepemimpinan diantaranya adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya. Instruksi itu sejalan dengan pendapat Siagian (1982) yang menyatakan bahwa “pengawasan adalah proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk mengetahui dan menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

Proses pengawasan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam manajemen kepemimpinan. Moore (1964) mengemukakan bahwa “pengawasan adalah tindakan-tindakan yang saling berkaitan untuk mengikuti dan memperbaiki kegiatan”. Dimana pengawasan tidak hanya terkait dengan pelaporan, penyajian informasi, dan penilaian terhadap jalannya suatu program, melainkan mencakup pula tindakan untuk mengendalikan kegiatan ke arah tujuan yang akan dicapai. Sejalan dengan itu Connor (1974: 44) menjelaskan bahwa pengawasan merupakan suatu tahapan pengelolaan dan berfungsi untuk menata dan memelihara kegiatan organisasi yang menggunakan sumber-sumber terbatas untuk mencapai hasil-hasil yang diharapkan.

Uraian di atas memberikan jaminan bahwa kegiatan manajemen kepemimpinan dimungkinkan akan terhambat manakala tidak adanya proses pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen terhadap

program yang telah ditetapkan agar dapat dilaksanakan oleh bawahannya. Sebagaimana Longenecher (1973: 513) mengemukakan bahwa “tanpa pengawasan, pengelola (pihak manajemen) tidak akan merasa terjamin bahwa semua unsur organisasi yang menjafi tanggung jawabnya dapat melakukan kegiatan sebaik mungkin dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang dikemukakan di atas, berikut dikemukakan permasalahan yang akan diteliti, yaitu Bagaimana Implementasi pengawasan melekat dampaknya terhadap kinerja karyawan dinas pendidikan dan pengajaran di kota Bogor ?

Mengacu kepada rumusan masalah umum di atas, maka dikemukakan permasalahan penelitian secara khusus seperti berikut:

1. Apakah pengawasan melekat yang dilakukan pihak pimpinan dinas pendidikan dan pengajaran di Kota Bogor berjalan secara efektif ?
2. Bagaimana kinerja karyawan dinas pendidikan dan pengajaran kota Bogor berkenaan dengan pengawasan melekat yang diterapkan oleh pihak pimpinan ?
3. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi pengawasan melekat, yang dapat meningkatkan kinerja para karyawan dinas pendidikan dan pengajaran kota Bogor dimasa yang akan datang?
4. Bagaimana dampak pengawasan melekat terhadap kinerja karyawan dinas pendidikan dan pengajaran di kota Bogor ?



C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui dampak pengawasan melekat dan manajemen kepemimpinan terhadap kinerja karyawan kantor dinas pendidikan nasional kota Bogor. Setelah diketahui dampaknya, maka diberikan saran sebagai masukan bagi pihak-pihak yang berwenang dengan masalah yang diteliti.

Secara operasional tujuan penelitian dijabarkan seperti berikut.

- (a) Untuk memperoleh gambaran tentang pelaksanaan pengawasan melekat yang dilakukan oleh kepala dinas pendidikan dan pengajaran Kota Bogor.
- (b) Memperoleh gambaran tentang manajemen kepemimpinan dinas pendidikan nasional di Kota Bogor.
- (c) Memperoleh gambaran tentang faktor pendukung yang menjadi kekuatan dan peluang dalam pengawasan melekat dapat meningkatkan kedisiplinan para pegawai di masa yang akan datang pada dinas pendidikan dan pengajaran di Kota Bogor.
- (d) Memperoleh gambaran tentang faktor-faktor menjadi penghambat dalam pelaksanaan pengawasan melekat yang dilaksanakan di dinas pendidikan dan pengajaran Kota Bogor.

- (e) Memperoleh gambaran tentang Implementasi pengawasan melekat dan dampaknya kinerja karyawan dinas pendidikan dan pengajaran di kota Bogor

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi Dinas Pendidikan dan Pengajaran di Kota Bogor dalam melaksanakan pengawasan kepada karyawannya, sehingga para karyawan Dinas Pendidikan dan Pengajaran di Kota Bogor dapat meningkatkan kinerjanya.

Dari hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat serta gambaran dalam pelaksanaan pengawasan melekat dan manajemen kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran di Kota Bogor.

Penelitian sangat diharapkan dapat memberikan dampak yang positif, serta memberikan informasi dalam menentukan alternatif positif dan solusi terhadap pemecahan masalah. Sehingga penelitian dapat memberikan salah satu pemikiran dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia di masa yang akan datang, khususnya bagi para pembina struktural adminsitratif di Dinas Pendidikan dan pengajaran di Kota Bogor.



D. Anggapan Dasar

Untuk mewujudkan supervisi yang handal dan berkualitas, seyogyanya dapat dilakukan pengelolaan tenaga pendidikan dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi dan aktivitas pengawasan dalam suatu organisasi dengan pengakuan pada pentingnya tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang vital dan memberikan kontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi serta terjaminnya pemerataan sumber daya manusia secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, organisasi dan masyarakat.

Dalam menentukan tujuan kebutuhan tertentu perlu adanya langkah awal berupa penaksiran kebutuhan. Penaksiran kebutuhan adalah diagnosa masalah sekarang dan tantangan masa depan yang harus di atasi oleh pelatihan dan pengembangan.

Kepala Dinas Pendidikan sebagai salah satu aktor pelaksana akan berhubungan dengan perumus kebijakan berdasarkan hirarki pembuatan kebijakan merancang dan membangun struktur teknis kepada pelaksana, sedangkan pelaksana mendukung gagasan tersebut dengan melaksanakannya berdasarkan kemampuan teknisnya. Agar kebijakan ini dapat dilaksanakan maka pelaksana harus menterjemahkan tujuan kebijakan. Perumus kebijakan secara jelas menyusun struktur komando melalui penerbitan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pelaksana

jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, sebagai dasar bagi para pelaksana menterjemahkan tujuan kebijakan dimaksud.

E. Sistematika Penulisan

Penulisan laporan ini dalam bentuk tesis. Adapun sistematikanya mencakup :

Bab I Pendahuluan yang meliputi latar belakang, identifikasi dan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, anggapan dasar, hipotesis dan sistematika penulisan.

Bab II berisi Kajian teoritis yang akan menguraikan bahasan mengenai aktivitas pengawasan melekat Kepala dinas pendidikan dan pengajaran dalam memperlancar mobilitas pekerjaan rutin di Kota Bogor.

Bab III metodologi penelitian yang di dalamnya dikemukakan mengenai populasi dan sampel, definisi operasional, metode penelitian, prosedur penelitian, analisis dan teknik penelitian.

Bab IV Deskripsi hasil penelitian dan pembahasannya

Bab V Kesimpulan dan rekomendasi bagi pihak-pihak yang terkait.

Demikianlah sistematika penulisan tesis ini semoga dapat memberikan gambaran yang jelas berkenaan dengan laporan hasil penelitian yang akan dilaksanakan.

